

Un Comandante de Equipo de Combate a Nivel Brigada y su Perspectiva Acerca de las Operaciones de Información

Coronel Ralph O. Baker, Ejército de los EE.UU.

El Coronel Ralph O. Baker, Ejército de los EE.UU. actualmente desempeña el cargo de Jefe de División, J5, Directorio de Planes y Política Estratégicos-Oriente Medio, bajo el Estado Mayor Conjunto en el Pentágono. Regresó recientemente de un tour extendido en Irak, en donde fue el comandante del Equipo de Combate de la 2ª Brigada de la 1ª División Blindada operando en una zona muy inestable en Bagdad. El Coronel Baker obtuvo su licenciatura de la Escuela Superior de Guerra del Ejército de los EE.UU. y una Maestría de Central Michigan University así como una segunda Maestría de la Escuela Superior de Guerra Naval. Ha desempeñado una variedad de cargos en el territorio de los EE.UU., el Reino Unido, Alemania e Irak.

El editor jefe de Military Review solicitó este artículo directamente al autor después de una presentación realizada por el mismo, ante el Segundo Simposio de Operaciones de Información realizado el 15 de diciembre de 2005 en Fuerte Leavenworth, Kansas. El presente texto es una versión editada de la transcripción de tal presentación. El presente artículo incluye material adicional y una clarificación de los hechos y ocurrencias proporcionados por el autor.

LA MISIÓN EN Irak tiende a desmoronar los mitos y contrarrestar las teorías de la “torre de marfil” por medio de los hechos tangibles y duros existentes en el terreno. Yo reconozco que mientras me preparaba para servir en Irak como comandante de una brigada, yo era uno de aquellos escépticos que dudaban del valor de integrar las operaciones de información (OI) en mi concepto de operaciones. La mayoría de los oficiales en mi equipo de combate compartían mis dudas acerca de la importancia relativa de estas operaciones. Sin duda alguna, en la literatura actual del Ejército existe una gran discusión en torno a la teoría de OI. No obstante, no existe mucha información concreta que indique cómo se puede traducir esta teoría a hechos por parte de las unidades tácticas. El propósito de este artículo es el de proporcionar a los futuros comandantes las lecciones que he aprendido.



Departamento de Defensa

Integrantes de la 101ª División Aerotransportada entregan un letrero a la policía nacional iraquí para ser colocado en su puesto de control en el sector oriental de Bagdad explicando la razón por la cual se inspeccionan los vehículos.

Poco después de asumir el mando de la brigada, me di cuenta que las OI se convertirían en una de las dos herramientas cruciales (junto con la inteligencia) que emplearía para triunfar en la Campaña de Contrainsurgencia (*COIN*). Las operaciones *COIN* consisten en competir diariamente para influir favorablemente las percepciones de la población en nuestra área de operaciones (AO). Concluí rápidamente que sin las OI no podía desarrollar ni establecer las condiciones que permitirían a mis batallones o soldados lograr el éxito.

Pronto descubrí que las herramientas tradicionales desarrolladas como consecuencia de mis experiencias militares no eran suficientes para competir en este nuevo ambiente operacional. Como un comandante de brigada, me sorprendió bastante encontrarme empleando 70% de mi tiempo gestionando los sistemas de inteligencia y OI y poco tiempo involucrado en actividades tradicionales de maniobra y apoyo de fuego. Sin duda, esto fue para mí un gran cambio de paradigma. La realidad era muy distinta de la que

me había preparado profesionalmente en términos de adiestramiento y experiencia tradicional.

Antecedentes

Mi brigada, el 2º Equipo de Combate de Brigada (*BCT*), formaba parte de la 1ª División Blindada. Durante los primeros 12 meses en Irak, estábamos organizados para llevar a cabo tareas en Bagdad alcanzando más de ocho batallones, aproximadamente una fuerza de 5.000 efectivos, todos entrenados a combatir una guerra convencional.

El *BCT* consistía en dos batallones de infantería mecanizada, un escuadrón de caballería, un batallón blindado, de artillería, de ingenieros, de apoyo y de policía militar. En el Cuartel General había otros elementos de apoyo en el estado mayor tales como destacamentos de operaciones psicológicas (*PSYOP*) y de Asuntos Civiles (AC).

En un punto dado, mi organización operativa también incluyó 12 compañías de la Guardia Nacional o del Componente de la Reserva del Ejército de los EE.UU.

Estimo que el AO de mi brigada era de unos 400 km² e incluía dos de los nueve principales distritos de Bagdad: Karkh (Figura 1) y Karada (Figura 2). En estos dos distritos densamente poblados y congestionados vivían entre 700.000 y un millón de habitantes. El área también tenía unas 72 mezquitas e iglesias.

En la parte noroeste del AO, la población era en su gran mayoría sunita. Esta área también incluía un pequeño vecindario que se llama Kaddamiya, donde Saddam Hussein había crecido. No era sorprendente que esta comunidad fuera un baluarte de sentimientos firmemente pro-Baaz y resueltamente leal a Saddam. Estos factores demográficos, hicieron que esta parte de la AO sea particularmente volátil y problemática. En contraste con ese vecindario, nuestra AO también incluyó el distrito de Karada, una de las partes más ricas de la ciudad. En este sector se ubican

tres universidades, incluyendo la Universidad de Bagdad, que se encontraba en el extremo sureste.

Gran parte de la élite social educada y entrenada en el Occidente vive en Karada, así como también se encuentran muchos bancos y grandes empresas. La población de esta área es más secular en sus opiniones y un tanto más receptiva con respecto a ideas e influencias externas. Además, 70% de las embajadas y residencias diplomáticas se encontraban en nuestra AO.

La región sureste de nuestra área era predominantemente Shiita. La infraestructura de esta área era en comparación con otras partes de la ciudad muy básica. En muchos lugares la población vivía bajo condiciones muy austeras y los vecindarios habían sido descuidados por el gobierno Baaz.

Otro componente significativo de esta sociedad compleja era la población cristiana. Bagdad tiene

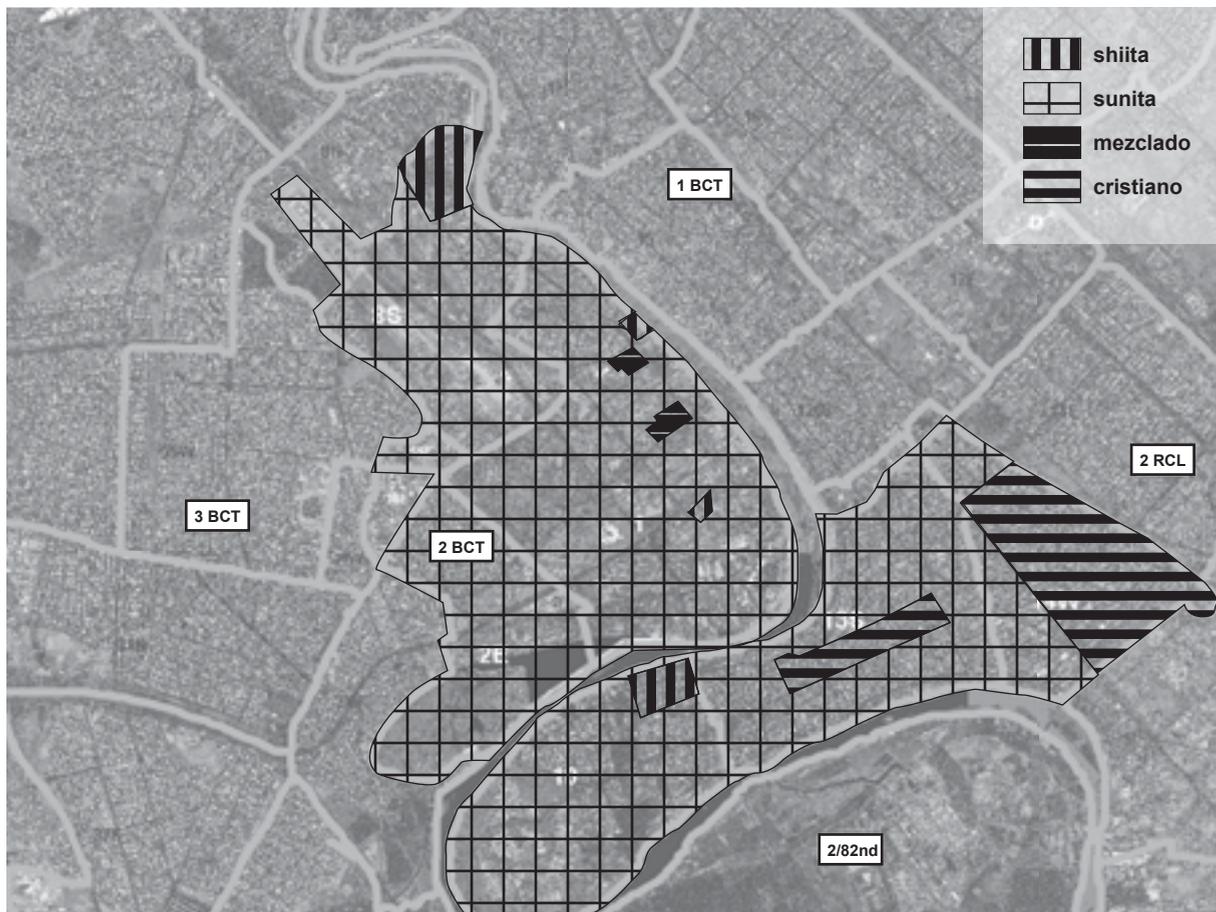


Figura 1. La demografía religiosa en la zona de combate del 2º Equipo de Combate de Brigada/1ª División Blindada: Karkh



Figura 2. La demografía religiosa en la zona de combate del 2º Equipo de Combate de Brigada/1ª División de Artillería: Karada

la más grande población cristiana del país, y también estaba concentrada en nuestro sector.

La diversidad demográfica en la AO de la 2ª Brigada produjo una variedad en cuanto a la dinámica étnica, cultural y religiosa. Como consecuencia, cada área presentó sus propios desafíos para las OI. Esta situación por sí ya compleja, se volvió aún más compleja, debido a la violencia perpetrada por los insurgentes y terroristas, como así también por la carencia persistente de infraestructura y servicios básicos.

Debo mencionar lo que llegó a ser otra área geográfica con una población de interés

completamente diferente con respecto a las OI, una que tenía sus propias preocupaciones y prioridades provincianas: la Zona Verde. Esta área era la sede del Cuartel General de la Autoridad Provisional de la Coalición, la Fuerza de Tarea Conjunta 7.

Otro elemento demográfico muy importante, que mis comandantes y yo habíamos considerado garantizado sin darnos cuenta y por lo tanto no lo incluimos, era nuestros propios soldados. Los jóvenes recibieron las noticias de las redes CNN, BBC o de Fox News. Los soldados recibían el mismo reportaje incompleto que recibía la población norteamericana. Debido a la gran

cantidad de noticias negativas transmitidas a sus habitaciones cada día, fue difícil para los soldados entender que tenían un impacto positivo en nuestra AO

Una vez que apreciamos la dinámica de los elementos demográficos en nuestra AO, encontramos que podíamos clasificar la población iraquí en tres amplias categorías:

Aquellos que nunca aceptarán la presencia de la Coalición en Irak (fundamentalistas religiosas, insurgentes y terroristas); los que abiertamente aceptaron la presencia de la Coalición en Irak (normalmente pragmatistas seculares y educados en el Occidente); y la gran mayoría indecisa de iraquíes. Esta última categoría es la mayoría silenciosa y enfocamos muchas de las operaciones de información para influirla.

Ajustar el plan de acuerdo a las realidades de OI

Uno de los primeros desafíos que enfrenté, fue entender el plan general de las OI en Irak y, sobretodo cómo mi equipo de combate lo debía apoyar. Una parte de este desafío en aquel entonces fue para todos—desde el nivel de batallón hasta el de cuerpo de ejército—la falta de experiencia de OI y la ignorancia del valor de las mismas en las operaciones de contrainsurgencia. De hecho, durante el verano del 2003, aún existía mucho debate acerca de que si luchábamos en contra de una insurgencia. El apoyo de OI que recibimos del cuartel general superior incluyó temas y mensajes amplios que nos mandaron a diseminar a las poblaciones locales. Desafortunadamente, estos mensajes a menudo eran demasiado amplios para tener el efecto deseado con las diversas sub-poblaciones que se encontraban en las áreas de la brigada y los batallones subordinados.

Esto me lleva a mi primera observación esencial de las OI: Para ser eficaz, se debe adaptar los temas y mensajes para las audiencias específicas. Parece que los planificadores de las OI a nivel de cuerpo de ejército hacia arriba, consideraron a los iraquíes una población homogénea que sería receptiva a los temas y mensajes centralmente desarrollados y generalizados. En muchos casos, las directrices y productos que recibimos eran claramente desarrollados para una audiencia diplomática de alto nivel y eran inapropiados

o ineficaces para las poblaciones diversas que estaban concentradas en la AO del batallón.

Cuando pedíamos y recibíamos apoyo temático o productos específicos de OI, normalmente eran aprobados demasiado tarde para el asunto por el cual habíamos solicitado la información. Tuvimos que iniciar un proceso adaptado de OI para superar lo que fue un esfuerzo ineficaz y a menudo contraproducente por las agencias de OI/PSYOP en los niveles de mando más altos de controlar centralmente los temas y mensajes. Desarrollamos varios productos que incorporaron temas y mensajes relevantes que se formularon específicamente para los diversos grupos y las micro-poblaciones que se encontraban en el área de operaciones.

Una directriz primordial, fue la de producir y distribuir los productos de OI con mensajes y temas enfocados más rápidamente que nuestro adversario. Sólo entonces pudimos mantenernos a la cabeza de las operaciones de información diestras y eficaces que el enemigo realizó a nivel de vecindario y distrito.

Inicialmente, también tuvimos el desafío de lidiar con la cultura burocrática de OI/PSYOP. A menudo enfrentábamos situaciones en las cuales necesitábamos folletos específicamente conformados a la demografía y circunstancias particulares de los vecindarios que procurábamos influir. No obstante, la comunidad de PSYOP, normalmente insistió que los folletos tenían que ser autorizados por medio de la cadena de mando de PSYOP hasta el nivel más alto, antes de ser aprobados para la distribución. Este procedimiento resultó ser demasiado lento e incómodo para apoyar nuestras necesidades a nivel táctico.

Existen buenas razones para que exista algún control centralizado sobre los temas y productos de OI bajo ciertas circunstancias, pero las operaciones de información son al fin operaciones, y en mi opinión son materia del comandante. Las OI son cruciales para combatir y lograr el éxito contra la insurgencia. Es una lucha de palabras, símbolos e ideas y funciona bajo la misma dinámica como lo hacen todas las operaciones de combate.

Un antiguo proverbio del Ejército dice; aquel que llega al campo de batalla primero y con más medios normalmente gana, y esto se

aplica a las operaciones de información. Una deficiencia que experimenté fue que el enemigo, por lo menos inicialmente, consistentemente dominó el ambiente de las OI antes y mejor que nosotros. Por lo tanto, nuestro adversario logró un éxito considerable en manipular e influir las percepciones de la población iraquí a su favor.

La forma burocrática en la cual se formulaban, revisaban y aprobaban los productos centralmente gestionados de OI, significaba que simplemente no habían sido producidos con suficiente rapidez para ser útiles. De igual importancia, no se los adaptaba con suficiente precisión para influir las opiniones de la diversa audiencia de las noticias de última hora.

Enfrentado la fricción burocrática e incómodas políticas y puesto en un escenario de OI, muy distinto al que habíamos entrenado, tuve que tomar decisiones con respecto a asuntos de OI basado en sentido común y los requerimientos de la misión. Para poner fin a esta situación, tuve que interpretar concientemente las políticas y directrices reguladoras de manera creativa, para así poder cumplir la misión según nuestras especificaciones, aunque de una manera en que los que formularon los reglamentos y directrices originales probablemente no habían considerado. Esto fue necesario debido a que los reglamentos y políticas de la Guerra Fría sólo se aplicaban a antiguas ideas y maneras de realizar tareas. Simplemente ya no servían, ni eran relevantes para enfrentar los desafíos presentes en ambiente de contrainsurgente altamente variable, no lineal y centrado en los medios de comunicación que era Bagdad en los años 2003-2004.

Este tipo de metodología, por supuesto, hizo a algunos sentirse incómodos. Por regla general, si en nuestra aplicación de las técnicas de OI se percibe violar una estrecha interpretación de una política o reglamento, me preguntó: ¿Acaso se necesita esto para cumplir la misión, y son razonables nuestras tácticas, técnicas o procedimientos en el sentido moral y ético? Si la respuesta era sí, normalmente autoricé la actividad e informé mi cuartel general superior.

No éramos una operación renegada, si pensamos que lo que teníamos que hacer era contrario a las políticas y directrices escritas, mantuve informado el comandante de la

Desafíos

- Inicialmente, no se pensó que las OI eran importantes.
- Los mensajes y temas de OI aprobados eran demasiado amplios.
- La cultura y políticas de OI eran demasiado restrictivas.
- No se entendió como colaborar con los medios de comunicación árabes e internacionales.
- Las expectativas de los iraquíes eran poco realistas.
- La población recibía poca información acerca de:
 - Las acciones positivas realizadas por los EE.UU./la Coalición.
 - El impacto de las actividades insurgentes/terroristas por los iraquíes/el país.
- Las OI no fueron coordinadas en el BCT (fratricidio de OI)
- Una sociedad centrada en rumores.
- La falta de credibilidad con respecto a los EE.UU./la Coalición.

división en gran detalle de lo qué hacemos, cuándo y porqué lo hacíamos. Afortunadamente, el ambiente en el Comando era apoyar toda iniciativa, innovación y pragmatismo ante la incertidumbre y carencia de doctrina relevante. Un ejemplo de este tipo de apoyo, fue nuestra decisión de adoptar, como una política, la inclusión de los medios de comunicación foráneos, iraquíes e internacionales a la primera oportunidad después de un acto sensacional de violencia insurgente.

La dirección con la cual operábamos, era que las brigadas no podían realizar conferencias de prensa. En mi opinión, esto era contraproducente. Los cuarteles generales de cuerpo de Ejército hacia arriba solían ser lentos en reaccionar a los grandes acontecimientos que involucraban el terrorismo en las calles, y desperdiciaron valiosas horas, sin una reacción pública adecuada en contra de estos grandes incidentes terroristas. En nuestra área, experimentamos directamente los efectos perjudiciales que tenían este cese de la iniciativa de información a los insurgentes. Los iraquíes tenían cada vez más acceso a la televisión y radio, porque existían restricciones que nos restringieron comunicar con estos medios para diseminar rápida, eficaz y directamente nuestros mensajes de información pública en los momentos cruciales. En contraste con nuestra falta de reportaje, los informes de prensa que aparecieron rápidamente en los medios de comunicación árabes mostraron muerte y destrucción con gran detalle, algo que socavó la confianza con la habilidad del Consejo Provisional de Irak y la Coalición de proporcionar seguridad.

Frecuentemente, nuestro adversario también tergiversó los informes de prensa, de una manera que, exitosa y públicamente le echó la culpa a la Coalición—y en particular la 2ª Brigada—de perpetrar los ataques violentos. Cuando las lentas reacciones de OI y la abierta inacción de información pública ante estos incidentes incitaron una peligrosa situación con respecto al descontento público, decidimos incluir activamente los medios de comunicación en nuestros términos para diseminar la verdad a las multitudes de personas que vivían en nuestra área. Si queríamos influir a la mayoría silenciosa con éxito, debíamos convencerla que servía sus intereses personales y nacionales apoyar los esfuerzos de la Coalición. Tuvimos que convencerla que los insurgentes y terroristas eran los responsables de los daños ocasionados a la ciudadanía iraquí así como de la inhibición del progreso local y nacional.

El 18 de enero de 2004 por ejemplo, un bombardero suicida detonó un dispositivo explosivo improvisado vehicular (*VBIED*) durante la hora pico en un punto de control bastante conocido en Bagdad, llamado la Puerta

del Asesino en la entrada principal a la Zona Verde. En este ataque murieron casi 50 iraquíes que intentaban cruzar el punto de control.

Mientras que lidiábamos con las consecuencias del incidente, lo que incluía trabajar con los medios de comunicación árabes e internacionales, me ordenaron no emitir declaraciones a la prensa—hasta que el cuartel general superior recolectara los hechos y los publicara en la conferencia de prensa patrocinada por la Coalición programada para las 1600 horas en Bagdad.

Desafortunadamente, los terroristas responsables de este bombardeo si podían comunicarse con los medios de la prensa. Se empleó un tiempo valioso para “recolectar los hechos”, mientras que el enemigo, afanosamente explotaba a su favor el caos subsiguiente. El mensaje que los terroristas transmitieron a los medios de la prensa era que los soldados de la Coalición fueron los responsables de la masacre en el punto de control, debido a una sobre reacción contra alguien que había disparado contra ellos desde una intersección cercana; o sea, los terroristas estaban transmitiendo rumores que la matanza no era producto de un *VBIED*, sino el resultado de un empleo de fuerza excesivo y no disciplinado por parte de mis soldados.

Mientras que transcurría el tiempo, se multiplicaban las acusaciones en los medios de comunicación árabes y se agitaba la población, nosotros tomamos una decisión deliberada, que consistía en que algunos oficiales de cierto grado, podían hablar con los medios de la prensa en el sitio del ataque referirse a los hechos conocidos; en esencia, tendríamos una conferencia de prensa improvisada.

También decidimos que en todos los futuros ataques terroristas, el principal trabajo de los oficiales superiores sería incluir y conversar con los medios de la prensa—especialmente los árabes—lo más pronto posible mientras que los oficiales subalternos gestionaran la situación táctica en el lugar del incidente.

Consecuentemente, cuando ocurrieron estos incidentes, comenzamos la guerra de información con el enemigo al proporcionar los medios de comunicación los hechos como los entendimos lo más rápido posible para mantenernos a la

cabeza de la campaña de desinformación y rumores que el enemigo sin duda alguna procuraría entablar. Agresivamente consolidamos nuestras acciones al poner al día los reporteros lo más pronto en que recibimos más información. Como resultado, el papel principal de los oficiales superiores en los sitios donde ocurrieron incidentes de violencia era entablar las comunicaciones, darles hechos que podían transmitir, contestar a sus preguntas lo más rápido y honestamente posible



Ejército de los EE.UU.

Las secuelas de un bombardeo realizado por medio de un dispositivo explosivo improvisado cargado en un vehículo en el punto de control 1, uno de los puntos de entrada principales a la Zona Verde.

con la información correcta y mantenerlos al día a medida que recibimos más información.

Nuestra metodología activa y transparente ha demostrado ser una herramienta indispensable para informar e influir en la audiencia iraquí claves de nuestra AO; también aliviaba las reacciones adversas internas. Nuestra reacción rápida ayudó a disipar los rumores dañinos que casi siempre surgían como secuelas de los grandes incidentes.

Mas adelante, oí que los métodos empleados con los medios de comunicación, inmediatamente después de estos incidentes, causaban gran cantidad de preocupación y resentimiento en algunos grupos. No obstante, nadie jamás nos ordenó cesar nuestras actividades, sin duda alguna, porque los efectos positivos eran claramente evidentes.

Ejecutar nuestro plan de OI

Mi segunda observación de las OI es que no se tiene ninguna influencia sobre los medios de prensa si no habla con ellos. Además, ignorar a los medios de comunicación al negarles el acceso o rehusar hablar con éstos puede resultar en un reportaje impreciso, parcial y francamente contraproducente para la misión. No hablar con la prensa equivale a ceder la iniciativa a los

insurgentes, que son adeptos en manipular la información en formas adversas para avanzar sus metas.

La manera en la cual adaptamos la forma de trabajar con los medios de comunicación difirió mucho de lo que hicimos inicialmente. Primero, permitíamos que los periodistas fueran a las áreas de nuestras unidades y deambularan en ellas. Lo que resultó ser una situación difícil ya que los periodistas podían encontrar un buen tema o algo que no entendían y de todos modos publicar un informe fuera de contexto o poco útil. Cuando esto ocurría, nos confundíamos y decíamos; “¡Pues, estos periodistas no entienden!” En realidad, nosotros no lo entendíamos. Carecíamos de un buen plan para impulsar grandes acontecimientos en nuestra área.

Al reconocer esto, comenzamos a preparar a nuestros portavoces y soldados para transmitir a los medios de comunicación en una manera deliberada y sistemática. En la medida que captábamos lo que necesitaban saber los medios de comunicación, llegábamos a ser más aptos en proporcionar lo más pronto posible la información que requerían estos medios. Al mismo tiempo, asegurábamos que se hacían públicos los mensajes y temas de apoyo.

Para subrayar la importancia de una estrategia de comunicación con la prensa, en cuanto a líderes y soldados, enfatizamos el establecimiento de agendas. Expresé la manera en la cual quería que mis líderes subalternos manejaran este asunto, preguntándoles ¿cuántos de ellos me dejarían visitar a sus secciones de transporte, deambulando sin escolta, antes de acercarme y guiarme hacia los aspectos positivos que querían mostrarme? (mientras que trataban de alejarme de los asuntos, que tal vez, aun estaban en progreso). Les dije: “Todos ustedes entienden y hacen eso. Entonces, de ahora en adelante, cuando trabajen con los medios de comunicación, adopten esta metodología.”

Lograr las expectativas iraquíes. Uno de los desafíos de credibilidad más difíciles que encontramos en Irak, fue a consecuencia de la mala administración inicial de las expectativas iraquíes antes de que cruzáramos la frontera. Como resultado, hallamos expectativas enormemente exageradas que tuvimos que abarcar y que fuimos incapaces de satisfacer de manera oportuna. Tales expectativas surgieron de las declaraciones de la Coalición antes de la entrada de nuestros soldados que ensalzaron, cuan mejor sería la vida para los iraquíes cuando fuera derrocado Saddam y su régimen.

El concepto de “mejor” resultó ser una mala percepción cultural por nuestra parte, puesto que nosotros, los libertadores, identificamos la palabra mejor, con no ser dominado por un dictador brutal. En contraste con esta opinión, la mejor vida para los iraquíes implicó la electricidad constante y fiable; comida; servicios de salud; empleos; y seguridad en contra de criminales y brutales políticos. Cuando estos mismos iraquíes se encontraron en Bagdad, en agosto de 2003 con temperaturas de 46 grados centígrado, sin electricidad, con un sistema de alcantarillado inoperable, agua contaminada, sin perspectivas de empleo, carencia de seguridad policíaca, interrupciones sociales y económicos periódicos, todo debido a los ataques insurgentes y ningún ingreso o pensión con los cuales pudieran sostener a sus familias—la definición de “mejor” se había convertido en un concepto problemático. Asumió las dimensiones psíquicas de haber sido traicionado por la Coalición. Lamentablemente, empeoró esta percepción

aún más por la analogía del iraquí común y corriente, o sea, la analogía del “hombre en la luna”: si los norteamericanos son capaces de poner un hombre en la luna, ¿por qué no pueden sostener la electricidad? Si no enciende el sistema eléctrico, debe ser porque no quieren hacerlo y nos castigan.

Comenzábamos a reconocer que cualquier oportunidad de lograr el éxito con las operaciones de información estaba específicamente atada a las acciones inmediatas y visibles de mejorar la calidad de vida de los iraquíes. Hasta que haya mejoras tangibles que los iraquíes puedan experimentar y de las cuales puedan ser beneficiados de primera mano, las nobles declaraciones acerca de cuan mejor sería la vida bajo el pluralismo democrático, así como el valor de principios seculares de la tolerancia y unidad nacional, no tendrán sentido.

Esto me lleva a la tercera observación de OI: Existe una correlación directa entre nuestra credibilidad y la habilidad de mejorar manifiestamente la calidad de vida, seguridad física y la estabilidad en una sociedad. Hasta que pudiéramos hacer lo último, continuaríamos con una falta de credibilidad. Esto fue especialmente cierto, puesto que éramos agentes de cambio de un mundo Occidental, a que los iraquíes habían sido enseñados a odiar desde su nacimiento.

Llegar a nuevas comunidades. Los iraquíes generalmente, tenían una escasa visión de los aspectos positivos de la Coalición y de la presencia de los EE.UU. en el país. En mayor parte, las positivas reformas económicas, políticas y sociales se pasaron por alto. Colectivamente, los iraquíes simplemente recibían poca información acerca de las cosas positivas que se llevaban a cabo. Los medios de comunicación internacional y árabes no reportaron las noticias favorables, y pasaba poca información de palabra. Mientras tanto, los esfuerzos de la Coalición de compartir información se limitaban porque carecimos de la credibilidad y puesto que muchos ciudadanos iraquíes no entendían el horrendo precio que se llevaba la insurgencia en la vida iraquí y como afectaba las reparaciones a la infraestructura. El problema era que no teníamos ningún plan coordinado y deliberado a nivel de brigada para proporcionarles la

información oportuna, correcta y enfocada para comunicar estos hechos. Esto cambió a medida que desarrollábamos un concepto de OI basado en un número limitado de temas apoyados por mensajes precisos y detallados se entregaron repetidamente a sectores públicos clave.

Prevenir el fratricidio de OI. Nuestro esfuerzo de OI a nivel de brigada no comenzó como un programa centralmente coordinado en mi equipo de combate de brigada, sino evolucionó a medida que maduró nuestro entendimiento de la importancia de las actividades sincronizadas de OI. Inicialmente, algunos comandantes bien intencionados, muchos de ellos carecían de dirección claramente definida de la brigada, habían llegado independientemente a la misma conclusión: faltaban un plan de OI. Por lo tanto, cada uno comenzó a desarrollar y ejecutar su propio esfuerzo de OI. A primera vista, esto estuvo bien: grandes comandantes empleaban la iniciativa para resolver problemas para cumplir la misión. Desafortunadamente, dado que nuestras actividades, no se coordinaron ni sincronizaron, a menudo diseminamos información contradictoria.

Por ejemplo, un mensaje desde un batallón podría declarar que una operación reciente había resultado en la captura de 10 insurgentes y ningunas baja civil. Al referirse a la misma operación, un batallón adyacente podía informar que se capturaron cinco insurgentes e hirieron accidentalmente a tres civiles. Desde la perspectiva iraquí, puesto que nuestra información no era consistente, no éramos honestos.

Uno de las metas principales era ganar la confianza de los iraquíes. Si continuábamos a contradecirnos o proporcionar mala información, nunca lograríamos esta meta. Denominábamos este fenómeno de declaraciones contradictorias de OI “el fratricidio de OI”. El remedio para este desafío, me lleva a la cuarta observación significativa acerca de las OI: una meta principal de OI a nivel táctico y operativo debe ser ganar la confianza de la población iraquí en su área de responsabilidad.

Todos hemos oído la frase “ganar los corazones y mentes”. A mí no me gusta esta frase, y cada vez me gusta menos, considerando que mi dura experiencia me enseñó que es impracticable.

La realidad es que tomará mucho, pero mucho tiempo hasta que podamos verdaderamente ganar los corazones y mentes de los árabes en el Medio Oriente. La mayoría de la gente ha sido enseñada duramente para desconfiar de nosotros y odiarnos. Como consecuencia, no me gustó cuando mis soldados empleaban esta frase porque les dio la idea de que ser exitosos, estos tenían que ganar los corazones y mentes de los iraquíes, que cuando se traduce, significa desarrollar amistades legítimas con los iraquíes. Pero en mi opinión, aún con un esfuerzo considerable es posible cultivar amistades con sólo un pequeño segmento de los iraquíes con los cuales tenemos contacto frecuente.

Desafortunadamente, hacerse amigos de una pequeña parte de la población, no nos ayudará a convencer al resto de la población para trabajar con nosotros o tolerarnos. Para nosotros, dado el tiempo que tuvimos para influir a la población, el plan más eficaz era priorizar nuestros esfuerzos con la meta de ganar el respeto de la población en los 12 meses en que estábamos en el área de responsabilidad. Esta fue una meta más realista. Si pudiéramos demostrar a la población que éramos veraces y que seguimos el plan que habíamos desarrollado, entonces ganaríamos el respeto de una población y cultura; que estaba predispuesta a desconfiarnos.

A la inversa, sentí que se necesitarán considerables esfuerzos y tiempo (recursos que no habíamos tenido) para desarrollar amistades legítimas—suponiendo que era posible formar amistades en una escala amplia. Por lo tanto, reemplazar “ganar los corazones y mentes de los iraquíes”, con “ganar la confianza de los iraquíes”, intenté proporcionar una estructura mental para guiar a nuestros soldados y líderes en todos los aspectos de la campaña de OI.

Consecuentemente, comenzamos a formular un concepto general para las OI basado en la meta de ganar la confianza y respeto, sin importar cuan reticentes, de las varias poblaciones. Nuestra meta general era convencer a la mayoría silenciosa, que sus intereses personales y nacionales yacían en los esfuerzos de la Coalición, y no en los de los insurgentes. Si nosotros fuéramos a triunfar en esto, era imperativo abrir una cuña entre los insurgentes y la población iraquí.

Asignación de personal a la sección de OI.

Asignar el personal a una sección de OI a nivel de brigada era otro desafío. Puesto que no nos autorizó muchas de las especialidades militares necesarias para planear, coordinar y controlar las operaciones de información, tuvimos que formar nuestro propio grupo de trabajo de OI con el personal ya presentes en la unidad. Nuestro grupo de trabajo (*IOWG*) consistía de oficiales superiores de los destacamentos de PSYOP y Asuntos Públicos que estaban agregados a nuestra unidad, un oficial de inteligencia asignado para servir como el oficial de Asuntos Públicos (PAO), un oficial de ingenieros y un oficial de apoyo de fuego de brigada.

Agregar un oficial de Ingenieros (Ingeniería) fue clave, porque mucho de los posibles progresos que estábamos logrando en nuestra AO, eran del resultado de actividades de renovación y reconstrucción. El Oficial de ingenieros mantenía su visión en aquellos proyectos que aseguraran que no nos perdiéramos la oportunidad de comunicar a los iraquíes de cualquier progreso.

Agregar un Oficial de asuntos públicos al grupo de trabajo de OI fue un paso obvio. Dado el inmenso interés que nuestras operaciones sean mostradas por los medios de comunicación internacionales y árabes. Yo tuve que asignar esta misión a uno de mis oficiales más competentes y articulados. Posteriormente, nos dimos cuenta de que necesitábamos extender nuestras actividades de Asuntos Públicos y por lo tanto contratamos dos iraquíes con experiencia periodística para administrar nuestras actividades con los medios de prensa árabes.

En conjunto, equilibramos los conocimientos doctrinales de los oficiales de PSYOP y de Asuntos Públicos para organizar las actividades así como formular mensajes y conceptos de distribución. Al final, dado que nuestras actividades de OI tenían como objetivo específicos elementos demográficos en el área de operaciones, era una idea natural de asignar el oficial de apoyo de fuego de la brigada a cargo de jefe del grupo de trabajo de OI.

La evolutiva unidad de esfuerzo. Nuestra metodología de realizar las OI evolucionó con el transcurso de tiempo, debido a la necesidad operativa de cumplir nuestra misión. Después de

unos tres a cuatro meses en Irak comenzamos a ganar la experiencia necesaria y a entender los factores claves de las OI. Entonces comenzamos a desarrollar deliberadamente una estructura y mecanismo para sincronizar sistemáticamente nuestras operaciones de información a través de toda la brigada. Al final, las siguientes observaciones ayudaron a formar nuestra estructura operativa:

- Es importante ganar la confianza de la población nativa en su área de operaciones. Es posible que nunca les “guste”, pero estoy convencido que se puede ganar su respeto.

- Para derrotar la insurgencia, deben convencer a la mayoría (silenciosa) que sirve a sus intereses personales y nacionales de apoyar los esfuerzos de la Coalición y, a la inversa, convencerles a no apoyar a los insurgentes.

- Para ser eficaces las operaciones de información, éstas deben tener temas enfocados que se difundan repetidamente al público deseado.

- El grupo objetivo es el punto clave. Debe suponer que la mayoría silenciosa pasará por alto la gran cantidad de información que difundan las fuerzas de la Coalición, simplemente porque nos sospechan culturalmente. Por lo tanto, debe identificar y enfocar en los respetados miembros de la comunidad temas de OI. Si establecen las condiciones donde los árabes comunican sus temas a otros árabes, se puede ser muy eficaz.

- Ser veraz en la ejecución de operaciones de información es sumamente importante. Esto corresponde con ganar la confianza, especialmente con el público deseado. Si existe una falta de credibilidad, no se pueden realizar eficaces OI. Por lo tanto, nunca se debe implementar ningún tipo de operaciones de OI de decepción.

Visión y directrices del comandante

Visualizar y describir un concepto de operaciones, una de las grandes contribuciones de un comandante a su organización consiste en una que aún no había proporcionado a mi equipo de combate. Era esencial hacerlo de inmediato. También entendí que después de formular un plan de OI, tendría que actuar enérgicamente para asegurar que los comandantes subalternos

aceptaban el concepto y al final lo mejoraron. Mi quinta observación de las OI es que en todos los tipos de operaciones militares, la visión e intención del comandante es esencial, pero cuando se dirige a los comandantes subalternos para operar fuera del terreno conocido, se necesita mucho más para asegurar que el concepto del comandante se ejecute según el plan.

Después de establecer una sección inicial de OI, obviamente necesitábamos desarrollar un concepto de operaciones para las mismas que sincronizara nuestros esfuerzos colectivos. El elemento principal de este concepto era la decisión de dedicar los esfuerzos de la brigada a dos temas principales y cinco sectores públicos (Figura 3). Los dos temas principales eran los de convencer a la mayoría silenciosa de iraquíes en nuestra AO que las reformas económicas, políticas y sociales que estaban siendo implementadas eran dignas de ser apoyadas y desacreditar las actividades insurgentes y terroristas para negarles el apoyo de esta mayoría silenciosa.

Sin duda alguna, nuestro objetivo general era la mayoría silenciosa. No obstante, para llegar a este sector público y asegurar que nuestros mensajes y temas resuenen con ellos, determinamos que necesitábamos emplear iraquíes para transmitir nuestros mensajes. Por lo tanto, identificamos cinco grupos de iraquíes que tenían mucha influencia en la población: imanes, sacerdotes locales, miembros de consejos locales o de distritos, personal y cuerpo docente de las universidades, medios de comunicación árabes e internacionales, así como jeques y líderes tribales locales. Una vez armado con el marco conceptual para realizar las operaciones de información en toda la brigada, formu-

lamos y publicamos un anexo de OI. Esto me lleva a la sexta observación acerca de las OI: una campaña de OI tiene más probabilidad de lograr el éxito si los mensajes son simples, no abundantes y repetidos muchas veces.

Repetir temas y mensajes. A medida que desarrollé las directrices del comandante, recordé que la persona común y corriente tiene dificultades de recordar aún los conceptos simples si está expuesta al concepto sólo una vez. Una persona que mira un anuncio publicitario en la televisión, debe mirar el mismo anuncio entre 10 a 12 veces antes de retener el mensaje y llegar a estar dispuesto a comprar el producto. Al tomar eso en cuenta, nos esforzamos en repetir suficientemente cuando diseminamos información. Para influir la población, era importante desarrollar y repetir los mensajes que concentraron en los dos temas, y para asegurar que eran correctos y consistentes.

Mantenernos enfocados. Nuestro último objetivo de OI era convencer a la mayoría de iraquíes de nuestra área que debían tolerar nuestra ocupación a corto plazo porque nosotros, trabajando en conjunto con ellos, podríamos establecer las condiciones que llevarían a una mejor vida para la población

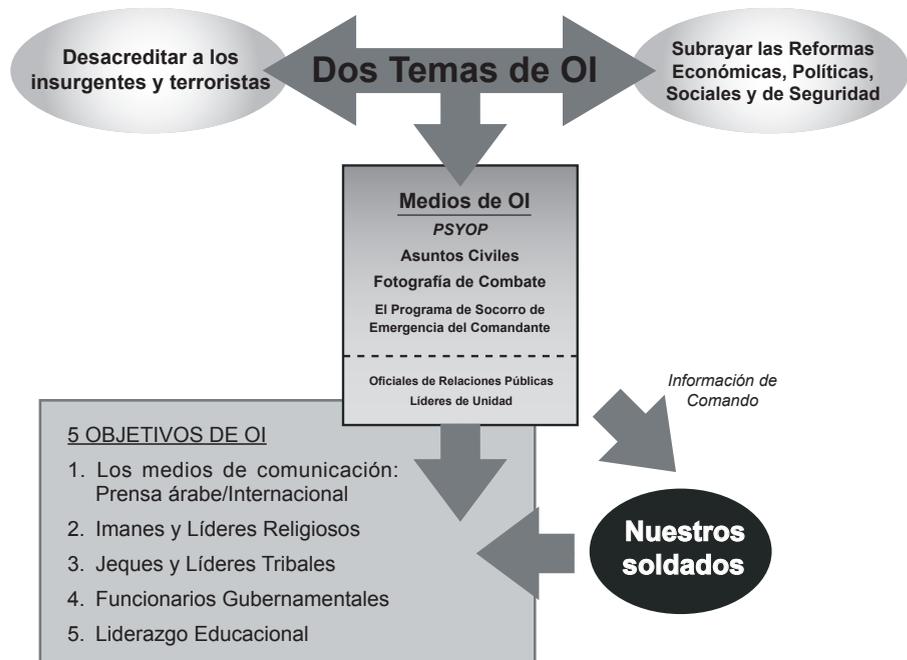


Figura 3. El plan de campaña de OI del 2º BCT

tanto individual como colectiva. Como fue mencionado anteriormente, desarrollamos dos temas generales que, si se comunican muchas veces y en forma convincente a los iraquíes, contribuirían a nuestra meta. Para apoyar nuestro primer tema (convencer a los iraquíes de apoyar las iniciativas de las reformas), definimos el éxito como el progreso que se hace económica, social y políticamente, así como en términos de seguridad. Para apoyar el segundo tema, (desacreditar a los insurgentes y terroristas), sacamos provecho de todas las oportunidades para atraer la atención a la indiferencia destructiva y viciosa que muestra el enemigo hacia la población iraquí y los efectos adversos que tienen sus acciones en el progreso individual y nacional.

Con mucho énfasis por parte del nivel de comando, desarrollamos los parámetros y requerimientos de información para apoyarlos. Luego, minuciosamente recolectamos la información de toda el área de operaciones y de la brigada en apoyo de los parámetros que integramos en mensajes para reforzar nuestros dos temas principales. Al emplear la “reforma económica”, por ejemplo, analizamos el estatus de cada proyecto de renovación y reconstrucción de la brigada. Estos proyectos eran eficaces en apoyar nuestra primera meta, puesto que resultaron directamente de las mejoras de la calidad de vida para los iraquíes. Mejores escuelas, agua potable, eliminación de aguas residuales, una distribución más eficaz de electricidad en nuestra área, clínicas de salud y hospitales, así como la reparación de las universidades; son unos ejemplos de la información que usábamos para corroborar nuestras afirmaciones.

Llevamos la cuenta del total de los nuevos proyectos que habíamos comenzado, el número de los que estaban en varias etapas de cumplimiento, cuantos habían sido completados y la cantidad de dinero que había sido donado por el gobierno de transición de Irak, el Gobierno de los EE.UU. o la comunidad internacional. También recolectamos información acerca de las actividades insurgentes y terroristas en nuestra área para apoyar el segundo tema. Cada día rastreábamos el número de muertos y heridos de la población iraquí ocasionados

por las actividades insurgentes, el tipo y costo de los daños a la propiedad causados por los insurgentes y el efecto adverso que tuvieron los ataques insurgentes en la calidad de vida (horas diarias de electricidad perdidas, deficiencias de combustible, número de días utilizados en cumplir proyectos vitales de infraestructura, etcétera.).

Incluir las OI en las operaciones generales. Puesto que los comandantes de batallón estaban ocupados luchando la guerra y manejando muchos otros problemas, habría sido fácil para ellos enfatizar cada vez menos el plan de OI de la brigada hasta que fuera subsumido por otra prioridad. Por lo tanto, entendí que si no lo hacía, no llegaría a ser un elemento principal de nuestras operaciones diarias. Creí tan firmemente que necesitábamos un esfuerzo de OI en toda la brigada que lo establecí como una de mis prioridades más altas, para que los comandantes de batallón siguieran mi ejemplo.

Casi todas nuestras actividades de OI fueron codificadas en un anexo de OI que desarrollamos y emitimos como orden parcial (Fragmentada). Este anexo detallado, describía los dos temas principales y a los cinco grupos de objetivo, además se ordenó a los comandos subalternos a realizar reuniones, ya sea semanal o bisemanalmente dependiendo de los líderes del sector público con los cuales queríamos comunicarnos. (Figura 4). El anexo también ordenaba a los comandos subalternos recolectar la información necesaria para apoyar nuestros puntos de discusión semanales, proporcionó directrices específicas acerca de la cooperación con los medios de comunicación y estipuló muchas otras tareas necesarias para apoyar el concepto de OI de la brigada. No dejé la decisión de “quién y cuán frecuente” en manos de mis comandantes de batallón. No podían decir, “Yo sé que debo reunirme con estos imanes esta semana, pero estoy ocupado.” La reunión era un requisito.

Para administrar este proceso aún más, establecí un requerimiento de informes semanales. Si un comandante no llevaba a cabo la reunión obligatoria con los miembros de los sectores públicos, yo exigía inmediatamente una justificación. Normalmente, no opero de manera tan directiva, pero pensé que esta metodología era necesaria, por lo menos al inicio, para asegurar

que nuestro plan de OI. Llegara a ser algo más que simplemente una buena idea.

No fue sorprendente que hubiera dolores de cabeza, aún rechinar de dientes, pero una vez que los comandantes observaron y experimentaron los efectos positivos que teníamos, aceptaron el programa y llegó a ser una norma de nuestras operaciones.

Para institucionalizar cada vez más el proceso de OI y acostumbrar a los comandantes al mismo, exigí sesiones informativas mensuales, muy parecidas a las sesiones de adiestramiento trimestrales, pero concentradas en las OI. Los comandantes presentaron la información por medio de diapositivas preparadas en un formato estandarizado. Abarcaron temas tales como; la frecuencia de reuniones con los sectores públicos en sus áreas, el número de contactos que se realizaban con los medios de comunicación árabes y el resumen de requerimientos de información dirigidos que

se recolectaron durante el mes en apoyo de las metas principales de OI. Tuve la expectativa de que los comandantes también me informaran acerca de lo que habían realizado en el mes y de lo que tenían planeado para el mes siguiente, subrayando específicamente las adaptaciones y cambios planeados.

Esta técnica informativa, mejoró mi conocimiento sobre la situación de las OI de la brigada y proporcionó un foro en el cual los líderes podían compartir sus ideas y mejoras prácticas. Por ejemplo, uno de los comandantes podría presentar información sobre una nueva forma de actividad insurgente que se emplea para desacreditar las fuerzas de la Coalición, y luego proporcionaría los métodos que empleó para contrarrestarla. Otros comandantes podrían anticipar el mismo tipo de actividad en sus áreas de operaciones para tomar medidas activas que permitieran negarle al enemigo cualquier oportunidad de hacer lo mismo.

	Domingo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
	O e I 0900-0930	O e I 0900-0930	O e I 0900-0930	Comando y Estado Mayor 0900-1000	O e I 0900-0930	O e I 0900-0930	O e I 0900-0930
2º BCT	Resumen Semanal de OI de la FT 1200	IOWG 1100-1200	Informe Semanal Órdenes Parciales 1000-1200	Reunión de ONG-OIG 1300-1500	Presentación de Exploración y Observación 1000-1030	Presentación de OI al CMDTE de FT* 1230-1400	Reunión de Adiestramiento de Brigada 0800-1000
	Consejo de Selección de Blancos 1300-1400	QOL/LRR 1100-1300	Conferencia de Prensa Bisemanal 1400-1500	Reunión de Líderes Religiosos/Jeques** 1300-1430	LRR 1100-1300	IOWG con el CMDTE 1430-1530	Reunión S2 0800-1000
	Gobierno Local 1600-1900	Informe de Contacto con Medios de Comunicación 1600	Día del CMDTE 1100-1400				
	Informe de Contacto con Medios de Comunicación 1600	Informe de Contacto con Medios de Comunicación 1600	Informe de Contacto con Medios de Comunicación 1600	S5/CA 1900-2100	Reunión de Proyectos de Ingeniería 1900-2000	Informe de Contacto con Medios de Comunicación 1600	Informe de Contacto con Medios de Comunicación 1600
1ª DB						Selección de Blancos 1800	Gobierno Local 1600-1900
						Reunión G5/S5 1000-1200	

■ El Comandante de Brigada asiste a todos los eventos en las cajas negras

Versión: 25 ene (CMTC)

* El último viernes de cada mes ** Cada otra semana

OIG – Organización Inter-Gubernamental, O e I – Operaciones e Inteligencia, IOWG – Grupo de Trabajo de Operaciones de Información,

QOL – Calidad de Vida, LRR – Revisión de la Disposición Logística

Figura 4. El Ritmo Operativo de OI del 2º BCT

Cuando ejecutamos las operaciones más tradicionales, otorgué la libertad de acción a los líderes de batallón para planear y ejecutar en su zona de combate. Pero en las operaciones de información, pensé que tenía que controlarlas para asegurar la conformidad con el plan que fue previsto.

Desarrollar los puntos de discusión.

Desarrollamos dos series de puntos de discusión para apoyar nuestros temas. La primera serie provino de la entrada proporcionada semanalmente por los batallones. Abarcó lo que los insurgentes hacían que afectaba adversamente a la población iraquí y delineó las acciones que mejoraban la calidad de vida en Irak como consecuencia directa de los éxitos cooperativos de la Coalición y de los iraquíes. Se consolidó y examinó esta información por la sección de OI, y luego de la transmitió a los batallones para proporcionar los consistentes y precisos puntos de discusión y para además prevenir cualquier fratricidio de las OI al contradecirnos mutuamente.

La otra serie de puntos de discusión, eran declaraciones estandarizadas para eventos de oportunidad, que podrían ocurrir en las secuelas de una catástrofe. No pudimos predecir cuando, pero supimos que iban a ocurrir bombardeos suicidas y otros ataques de insurgentes y

queríamos que los oficiales fueran los primeros en llegar, teniendo algunas directrices útiles ya programadas, con las cuales pudieran hablar con los medios de comunicación y funcionarios locales presentes. Estos puntos de discusión estandarizados dieron al primer Comandante de compañía o de batallón en el lugar, el material suficiente para hablar con confianza con los medios de comunicación.

Los puntos de discusión ayudaron a los comandantes a mantenerse al tanto del tema y discutir los puntos que queríamos diseminar. Aunque los puntos de discusión eran generalizados, aún eran suficientemente específicos y oportunos para satisfacer los medios de comunicación. Estos puntos estandarizados también nos permitieron establecer nuestras condiciones en el ambiente de información al sugerir lo que debe ser el enfoque de un incidente en lugar de dejar la decisión de la interpretación a los medios de comunicación (algo que los insurgentes a menudo hábilmente podían proporcionar).

Junto con los cinco sectores públicos seleccionados, con los cuales queríamos comunicar los puntos de discusión semanales, teníamos otro público: nuestros soldados. A medida que mejoraba nuestra calidad de vida, nuestros soldados obtuvieron acceso a la televisión satelital.

Normalmente, recibían CNN, la BBC o FOX, u otro canal internacional. Rápidamente se aclaró que si estas organizaciones eran las fuentes de información más influyentes a los cuales estaban expuestos los soldados, recibirían información desequilibrada de la cual formarían sus opiniones acerca del efecto que tenían sus esfuerzos en esta guerra.

Recordé que yo hablé acerca del estado de ánimo de los soldados con el General de División Martin E. Dempsey, quien dijo que el estado de ánimo de un soldado era una función de



Erjército de los EE.UU.

El comandante de la Compañía A, 2-6 Infantería del 2º BCT se reúne con miembros de consejos vecindarios.

tres elementos: tener confianza en lo que hace, saber cuándo regresa a su casa y creer que va a ganar. Ver las noticias internacionales, no iba a convencer a nadie que ganábamos. Por lo tanto, decidimos emplear la misma información que recolectábamos para apoyar los dos temas de OI y usarla como información del mando para nuestros soldados, de manera que éstos pudiesen entender mejor como delineamos el éxito y el ganar, y para apreciar la importancia de sus contribuciones.



El ejército de los EE.UU.

El autor habla con periodistas de una red de televisión árabe. La televisión satelital tenía gran influencia sobre la población en el área de operaciones del 2º BCT.

El valor de los líderes sociales y culturales

Para comunicar nuestro mensaje a los iraquíes, el desafío era doble: teníamos que emplear cada medida disponible para asegurar que los iraquíes recibieran nuestros mensajes y—francamente el mayor desafío—teníamos que convencerles de la veracidad de nuestros mensajes. Consistentemente nos esforzamos por ganar la confianza de los iraquíes, en nuestra área por decir la verdad con consistencia y cumplir con lo que les habíamos prometido. Muchos, si no la mayoría de iraquíes que intentábamos influir con nuestros temas, no tenían acceso a nosotros, ni tenían una oportunidad de cambiar sus opiniones acerca de nuestras intenciones y solían no creer nada que de lo que dijera un habitante del occidente. Para que nuestra información resonara en la población, nos dimos cuenta que teníamos que llegar a los miembros más confiables e influyentes de la comunidad: los líderes culturales y de la sociedad. Esperábamos convencerles de ser nuestros interlocutores con la mayoría silenciosa.

Identificamos los líderes principales en nuestra AO que ejercían la mayor influencia.

Éstos eran los clérigos (imanes sunitas y shiitas y también sacerdotes cristianos de las iglesias ortodoxas orientales), jeques y líderes tribales, personal y cuerpo docente de las universidades (un grupo que tiene gran influencia sobre las mentes jóvenes de los estudiantes universitarios), funcionarios de gobierno local por los cuales proporcionamos la tutela, y finalmente, corresponsales selectos de los medios de comunicación árabes.

Comenzamos nuestra estrategia de trabajar en conjunto con los líderes, al hacer contacto con los miembros de los gobiernos locales, en reuniones a nivel de vecindario, distrito y consejo municipal. Estábamos sentados hombro a hombro con los líderes electos del consejo y les ayudamos a desarrollar sus sistemas de consejo democráticos. Eventualmente, dimos un paso hacia atrás y llegamos a ser observadores del proceso. Mis comandantes subalternos y yo sacamos ventaja de estas oportunidades para cultivar relaciones con estos líderes y para manifestar nuestros puntos de discusión (nunca desperdiciamos una oportunidad de comunicar los dos temas de la brigada.) Normalmente, nos reuníamos semanal o bisemanalmente con los

líderes religiosos destacados, jeques tribales así como con el personal y cuerpo docente de las universidades para recibir información acerca de sus preocupaciones y consejo y para comunicar los mensajes que apoyaron nuestros temas de OI.

Las reuniones eran foros excelentes para que nuestros sectores públicos pudieran expresar cualquier opinión que estuvieran dispuestos a compartir. Normalmente, comenzábamos una sesión con éstos al preguntar, “¿Qué hacemos en sus vecindarios que funciona?” y “¿Qué es lo que hacemos que no funciona?”. No era sorprendente que un 95% de sus comentarios se enfocaran a lo que no hacíamos bien (desde su perspectiva). Pero este diálogo, sin importar cuán negativo pudiese haber sido, les facilitó un foro para comunicar los rumores que habían oído en las calles. A su vez, esto nos proporcionó uno para contrarrestar los rumores o acusaciones y, al emplear la información detallada que habíamos recolectado, para anular los rumores falsos o no comprobados u otros alegatos. Después de fortalecer relaciones con los líderes de nuestros sectores públicos durante un largo período, podíamos rebatir los rumores y alegatos anti-Coalición con un mayor grado de éxito.

Estos foros también dieron nuevas percepciones a los comandantes de batallón para investigar cualquier alegato de acciones inaceptables por parte cualquier unidad o soldado. De hecho, cuando uno de los grupos abarcó un punto creíble que involucró algo que yo podría afectar, actué inmediatamente. En la próxima reunión con los líderes iraquíes, les expliqué lo que yo había hallado, basado en sus alegatos, y lo que estaba haciendo para corregir la situación. Un jeque alegó, por ejemplo, que intencionalmente insultábamos a unos hombres árabes cuando realizábamos redadas. Se refirió específicamente a nuestra técnica de poner un saco sobre la cabeza de un sospechoso una vez que lo habíamos detenido. Le dije que hacerlo, habíamos sido entrenados a cumplir este procedimiento, probablemente para prevenir que los prisioneros supieran donde están detenidos. Su respuesta fue que todo el mundo ya sabía a donde llevábamos a los prisioneros y que era humillante para un hombre iraquí ser detenido en su casa con “este saco” en su cabeza, especialmente en la presencia de su familia. El

punto del jeque era que al obedecer nuestra norma operativa de detener a prisioneros, creábamos las condiciones que potencialmente contribuirían a la insurgencia.

En el cuartel general discutimos esto. ¿Por qué ponemos sacos en sus cabezas? Nadie tenía una respuesta satisfactoria. ¿Qué perdemos si no usamos los sacos? ¿Qué ganamos si no los usamos? Decidimos discontinuar la práctica. Si hacerlo o no tenía un efecto que podía ser medido, es desconocido, pero el sector público acogió el cambio porque resultó ser un ejemplo claro que valorábamos sus opiniones y corregíamos un problema basados en sus informes. Este acto simple alentó a la población a compartir sus ideas con nosotros acerca de como debemos operar y les permitió declarar, “Mira, yo tengo influencia con los norteamericanos.” Esto fue útil para estimular un mejor y más extenso diálogo en el futuro.

Otro beneficio de estas sesiones de colaboración, era el incremento de nuestro entendimiento de la cultura. No habíamos recibido ningún adiestramiento cultural antes de desplegarlos a Irak, pero recibimos mucho por medio de aprendizaje en el trabajo durante estas sesiones. De hecho, muchas de las tácticas, técnicas y procedimientos que adoptamos nos permitieron establecer el equilibrio entre conducir operaciones y ser culturalmente educados provinieron de las ideas que se nos presentaron los líderes iraquíes en las reuniones.

Los Medios de Comunicación Integrados

Todo el mundo piensa que integrar los medios de comunicación en nuestras unidades, es un concepto excelente, incluso yo. En mi unidad habíamos integrado al corresponsal James Kitfield de la revista *National Journal* por tres meses durante la misión en Irak. Este hombre era un periodista integrado—alguien que permanece en una unidad un período suficiente para entender el contexto de lo que pasa alrededor de la unidad y para desarrollar una opinión informada antes de publicar un artículo. Desafortunadamente, cuando comenzó la Fase IV de la operación en Irak, la definición de lo que era un periodista integrado había cambiado por alguna razón, de significar ser anfitrión de un periodista por tres o cuatro días, o aún un solo día. Eso tiene riesgos porque

Nos Disculpamos por este inconveniente. Hemos sido forzados a realizar estas operaciones de búsqueda porque ciertos individuos en su comunidad han estado atacando las fuerzas de seguridad de Irak y la Coalición.



Gracias por su cooperación.

Las fuerzas de seguridad de Irak y la Coalición realizan operaciones para derrotar a los terroristas que usan su comunidad para planear y ejecutar ataques en contra de ciudadanos iraquíes y las fuerzas de la Coalición.

Figura 5. Folleto de Redada de Casas

un periodista no puede aprender o entender el contexto de los asuntos que los soldados enfrentan y, como consecuencia, existe mayor probabilidad que éste malinterprete los acontecimientos y formule conclusiones imprecisas. Reconociendo esto, establecí una política de la brigada de que no permitiéramos que ningún periodista viviese con nosotros en la brigada a menos que estuviese con la unidad por un período prolongado.

Acogimos a los periodistas que querían visitarnos por uno o dos días, pero tenían que salir cada noche porque yo no iba a exponerlos o darles el mismo tipo de acceso que otorgaba a

un verdadero periodista integrado, si no querían invertir el tiempo necesario para desarrollar un entendimiento sofisticado del ambiente operativo donde se encontraban los soldados, las decisiones que tomábamos y el contexto en el cual estábamos entablando la guerra. Por lo tanto, mi séptima observación es que los periodistas deben ganarse su acceso.

Lamentablemente, también es mi experiencia que algunos periodistas vienen a nuestras unidades con una agenda predeterminada y sólo quieren recolectar información para sostener un ángulo político o personal particular, que

ya tienen en vías de desarrollo. No obstante, yo aprendí por experiencia quienes son estos periodistas y lo que debo anticipar de estos. Sin importar lo que hacemos, no podremos convencer a algunos periodistas o cambiar las actitudes de ellos o de sus periódicos. La mejor manera de manejar un periodista parcial y poco profesional es ser más profesional de lo que son y desarrollar un plan para contrarrestarlo.

Los medios de comunicación árabes versus los de la comunidad internacional. Aunque la prensa internacional es un componente integral de nuestro esfuerzo en las OI, no era la prioridad más alta para nosotros. Mientras que el cuartel general superior consideró a los medios de comunicación internacionales y de los EE.UU. ser sus prioridades principales, las nuestras eran los medios de comunicación internos y del mundo árabe. Como resultado, la mayoría de mi tiempo con los medios de comunicación se enfocó en la prensa árabe, porque era la fuente de información de la población en mi área. La mayoría de la gente recibía las noticias por medio de la televisión satelital de *Al Arabiya* y *Al Jazeera*, no de CNN, la BBC, NBC, ni FOX. Desde mi perspectiva, yo estaba en una competencia contra los insurgentes para influir la opinión de la mayoría silenciosa, la masa indecisa de ciudadanos iraquíes quienes estaban indecisos a quien ellos apoyarían y quienes constituían el sector público más importante en que necesitábamos influir.

Mesa redonda de la semana. La técnica más efectiva que desarrollamos para colaborar rutinariamente con los miembros principales de la prensa árabe fue la reunión quincenal a nivel de brigada respecto los nuevos obstáculos. Puesto que la política de ese entonces, no nos permitía realizar conferencias de prensa, realizamos pequeñas reuniones al estilo mesa redonda, parecidas a las de los informes de prensa realizadas por el Departamento de Defensa en Washington. Sólo permitimos asistir a estas sesiones la prensa árabe; se excluyeron CNN, la BBC y otros medios de comunicación internacionales. La prensa árabe era nuestro objetivo porque era el conducto de información hacia la comunidad árabe.

Cada dos semanas invitaba a representantes de los medios de comunicación árabes a mi cuartel

general. En preparación para la visita, uno de mis oficiales de Asuntos Públicos, preparaba un borrador de los puntos de discusión y un guión. Comencé cada reunión con los comentarios escritos que enfatizaron los mensajes que se relacionaron a los dos temas principales de OI, y luego abrí la sesión para recibir preguntas.

Para enfocar nuestros esfuerzos y determinar las fuentes de dónde recibieron los iraquíes las noticias, realizábamos encuestas y se establecieron cuales periódicos que éstos leyeran y cuales programas eran vistos en nuestra zona de combate. Luego, empleamos dos iraquíes como agentes de prensa de la brigada. Su trabajo principal, era el de facilitar la asistencia de periodistas en las mesas redondas y promover la publicación de nuestros mensajes. Ellos visitaron los periódicos para invitar a los periodistas a nuestras conferencias de prensa. Normalmente, los agentes de prensa describían cómo realizamos las conferencias de prensa, proporcionaban a los periodistas con información acerca del lugar y programación de las reuniones y coordinaron la autorización de los periodistas para entrar en la base de operaciones avanzada. Al final, los agentes de prensa enfatizaban a los periodistas que no sólo se permitían preguntas, sino que podían preguntar cualquier tipo de pregunta que quisieran.

No era inusual tener entre 8 a 10 periodistas de la prensa asistir a estas reuniones, entre estos representantes de *Al Jazeera*, *Al Arabiya* y uno de las estaciones de televisión satelital de Líbano. Después de la reunión, normalmente daba entrevistas adicionales con las estaciones satelitales árabes.

Trabajando con *Al Jazeera* y *Al Arabiya*. En gran parte, *Al Jazeera* y *Al Arabiya* han merecido su mala reputación en el Occidente, debido al estilo parcial de su reportaje. Pero el hecho es que su público incluye la gente que necesitamos influir; entonces, ¿Por qué no desarrollamos una relación con éstos; para que tal vez podamos comunicar algunos de nuestros mensajes a la población iraquí?

Cuando los periodistas participaron por primera vez en nuestras reuniones de prensa, eran distantes. Pero, después de tres o cuatro reuniones comenzaron a ser más cálidos con nosotros y luego, llegaron a ser tan amistosos como los otros



Las fuerzas anti-iraquíes operan en su vecindario.

25 bajas el 18 de enero:

- 13 iraquíes muertos—¡incluso un varón de 8 años de edad!
- 12 gravemente heridos—11 iraquíes y un soldado de la Coalición

Sólo usted puede poner fin a la violencia. Denuncie a todos los dispositivos explosivos improvisados y actividad sospechosa a las Fuerzas de Seguridad de Irak o la Coalición.



Figura 6. Folleto que abarca un incidente específico.

Con orgullo el gobierno iraquí local le presenta este proyecto. Construido por iraquíes para iraquíes—Otro ejemplo de progreso en Irak.



Este proyecto esta siendo construido por iraquíes para iraquíes. este proyecto fue seleccionado y es apoyado por el gobierno iraquí que ayuda a avanzar Irak hacia el progreso y la prosperidad.



Figura 7. Un folleto de éxitos iraquíes

Medidas de Eficacia

- El número de reportes precisos/positivos publicados/transmitidos.
- La falta de prensa negativa.
- El número de voluntarios o no informantes que proporcionan inteligencia.
- El factor de saludos.
- Incremento/reducción de graffiti anti-EE.UU./Coalición.
- El tenor de los sermones en las mezquitas.
- La voluntad de iraquíes de trabajar en conjunto con nuestras fuerzas.

periodistas presentes en las reuniones. Nosotros podemos, si ponemos suficiente empeño en ello, establecer una buena relación profesional con casi cualquier corresponsal, siempre que seamos veraces y honestos. Nos respetarán por eso y, muchas veces, se recompensa el respeto con informes noticieros más equilibrados e imparciales, puesto que los periodistas saben que pueden tener confianza en lo que decimos. Es un error no permitir a *Al Jazeera* y otros medios de prensa árabes simplemente porque no nos gusta la mayoría de información que publican. Necesitamos trabajar específicamente con ellos si queremos obtener más precisión y equilibrio. No podemos censurarlos, negarles el acceso o no respetarlos porque, al final, hablan con varias poblaciones árabes en su propio idioma y es más probable que los árabes tengan más confianza con estos medios. No trabajar con estos medios de prensa, significa perder oportunidades tácticas y estratégicas.

Folletos. Otro instrumento importante en nuestros esfuerzos de comunicar los temas de OI a la población iraquí fueron los folletos. Generalmente, en el Occidente ignoramos los folletos como un medio de comunicación

banal, porque los asociamos con publicidad para la venta de pizzas, liquidaciones y otras actividades comerciales. En Irak, el material escrito que se distribuye personalmente, en forma de volantes y panfletos, es una eficaz manera de distribuir los mensajes de OI.

Para arrebatarse la iniciativa a los insurgentes, desarrollamos dos tipos de folletos: uno para abarcar las situaciones que enfrentábamos rutinariamente (Figura 5), y otro para las operaciones o incidentes específicas de misión (Figura 6). Los folletos estandarizados difundieron las noticias acerca de acontecimientos tales como; los incidentes con dispositivos explosivos improvisados (*IED*), redadas en casas, cierres de caminos (normalmente para desarmar un *IED*).

Puesto que quisimos asegurar que tuviéramos una forma de comunicación directa con la población local tan pronto como se presentara una oportunidad, cada patrulla motorizada llevaba folletos en sus vehículos todo el tiempo. Por lo tanto, cuando los soldados encontraban una situación, podían reaccionar con rapidez.

También creamos folletos adaptados para incidentes específicos que habían ocurrido u operaciones que realizábamos. Por ejemplo, podíamos presentar un folleto que abarcaba un incidente insurgente, que había matado o herido a ciudadanos iraquíes en un vecindario local. Poder producir y diseminar rápidamente un panfleto que expusiera la naturaleza cruel e indiscriminada de las actividades insurgentes o terroristas a medida que sufría una comunidad después del ataque resultó ser un instrumento poderoso y eficaz.

Cuando desarrollamos los folletos, seguimos dos directrices importantes: asegurar que se tradujeran correctamente los mensajes y que se distribuyeran de manera oportuna. Había mucho pensamiento deliberado y meticuloso en la formulación de los mensajes. Tuvimos que asegurar que los mejores intérpretes tradujeran los materiales y comprobamos todas las traducciones con múltiples intérpretes para garantizar la exactitud.

Una característica lamentable de la guerra es que la tragedia invita el mayor interés en los mensajes políticos o sociales. Como

consecuencia, el mejor tiempo para distribuir un informe era inmediatamente después de un *IED* u otro gran ataque insurgente en que había ocasionado una serie de heridos o muertos, sin importar cuán explotador éste pareciera. Una población que llora la pérdida de seres amados es susceptible a los mensajes que vilipendiaban y condenaban a los insurgentes. Como consecuencia, nos movilizábamos rápidamente al sitio en que había ocurrido el incidente para distribuir folletos ya impresos, para así desacreditar a los insurgentes por causar daños colaterales indiscriminados. También solicitamos ayuda para encontrar los culpables del ataque. Estos panfletos inmediatamente subrayaron el mensaje que los insurgentes y terroristas tenían la responsabilidad de realizar estos acontecimientos y que la mejor manera de lograr la justicia era decirnos o las fuerzas de seguridad iraquíes quienes eran los insurgentes y donde se podía hallarlos. Esta técnica, nos ayudó abrir una brecha entre la insurgencia y la población local, nos proporcionó la inteligencia con la cual podíamos actuar. La rápida distribución de los panfletos también ayudó a influir la población antes de que los insurgentes pudieran manipular el incidente en contra de nosotros.

También formulamos folletos que informaron a los iraquíes acerca del progreso local o nacional con respecto a la infraestructura (Figura 7). Subrayamos los éxitos, tales como el aumento de la producción de electricidad en el país y las mejoras en la cantidad de producción y exportación de petróleo. Diseñamos estas específicas octavillas para convencer a la población que el progreso sí ocurría.

Las medidas de eficacia de OI

Como todas las operaciones, medir la eficacia de las OI es importante; no obstante, el proceso de dimensionar los éxitos de OI no es una ciencia precisa. Con esta observación, descubrimos ciertas técnicas simples que encontramos útiles para medir la eficacia.

Oficiales iraquíes de Asuntos Públicos.

Los oficiales iraquíes de Asuntos Públicos, eran indispensables para lograr el éxito con los medios de prensa iraquíes y del mundo árabe. Eran elementos cruciales para solicitar

a los corresponsales árabes, que asistieran a nuestras reuniones bisemanales de la brigada y determinar lo que se imprimía o transmitía, que directamente afectó a nuestra área de operaciones.

Contratamos dos intérpretes iraquíes y les asignamos la tarea de monitorear las noticias satelitales árabes las 24 horas. Esto es todo lo que hacían: veían las noticias de la televisión satelital en nuestro cuartel general y tomaban nota de todo el reportaje acerca de las operaciones en Irak.

Mediante sus esfuerzos podíamos determinar, que nuestras operaciones de información tenían el efecto deseado, porque había un incremento del número de reportes precisos y positivos que se publicaban o transmitían en los periódicos locales y en la televisión satelital.

Las actualizaciones y análisis de este proceso de monitoreo llegaron a ser una parte clave de la presentación diaria de actualización en la zona de combate. El oficial de asuntos públicos realizó una presentación sobre artículos en los periódicos o informes en la televisión árabe acerca de nuestras operaciones. Por ejemplo, un informe que pudiera aparecer en *Al Jazeera*, sobre un asunto o acontecimiento particular en el área de operaciones de la brigada pudiera ser mal reportado. Respondíamos formulando una acción de OI para contrarrestar el reportaje. Este tipo de monitoreo nos informó del índole de información que estaba dirigida a la población local, que a su vez nos permitió a tomar acciones para contrarrestar o explotar la información.

La falta de publicidad adversa. Otro elemento clave semejante, que indicó que nuestros esfuerzos tenían un impacto era la carencia de publicidad adversa. Mientras que estábamos en Bagdad, realizamos ocho redadas en mezquitas, pero no recibimos ninguna publicidad adversa salvo de algunos imanes descontentos. A nuestro entender, no se reportaron estas redadas en la prensa árabe ni la internacional. Las redadas tampoco generaron problemas en la retroalimentación de los varios sectores públicos que queríamos influir. Atribuimos este éxito al planeamiento meticuloso de OI que hicimos para cada sitio sagrado donde realizamos las redadas. Al final, formulamos una norma operativa en la

brigada que delineó las actividades de OI que necesitamos hacer antes, durante y después de estos tipos de pesquias.

Un incremento en información de inteligencia. Otro indicador de nuestro éxito, era el aumento de información de inteligencia que recibíamos. Determinamos que había una correlación entre el número de consejos que recibimos de informantes voluntarios y la opinión creciente de la población local, que deben distanciarse de la insurgencia y alinearse con los esfuerzos de reforma de la Coalición. Al comparar de una semana a otra cuan frecuentemente los ciudadanos locales nos acercaron y dijeron donde se colocaban o se fabricaban los *IED*, tuvimos buenos indicativos que nuestros esfuerzos de separar a la población de los insurgentes lograban el éxito.

El factor salud y el graffiti. Un informal pero importante indicador, era lo que llamábamos el factor salud. Si se mueve en un vecindario y toda la gente lo saluda con la mano, es buena noticia. Si se mueve en un vecindario y sólo los niños lo saludan con la mano, es buen indicador pero podría ser mejor. Si pasa por un vecindario y nadie lo saluda, entonces existen serios problemas con la imagen. Otro indicador similar informal era el incremento o reducción del graffiti anti-Coalición.

Monitorear los sermones en las mezquitas. Un indicador más sofisticado, provino de los informes sobre lo que se había dicho en los sermones en las mezquitas. Monitorear la retórica de los imanes, era una técnica importante, porque los mensajes que se entregaban en los sermones indicaban si los imanes moderaron o no sus comentarios en contra de la Coalición. Si lo moderaban, podíamos afirmar el éxito de nuestro programa de trabajar en conjunto con los líderes religiosos. La retroalimentación acerca de lo que se había dicho en las mezquitas nos dirigió hacia los imanes que necesitábamos aproximarnos. Por ejemplo, recibí presentaciones que indicaron que un imán particular aun abogó por la violencia en contra de las fuerzas de la Coalición o que simplemente comunicaba la información falsa. Pudimos entonces diseñar nuestros esfuerzos para las OI a fin de acercarnos al imán u otros de los líderes del vecindario, para que éstos modifiquen su comportamiento y retórica.

El camino hacia el futuro

En el ambiente de contrainsurgencia de Irak, las operaciones de información son herramientas importantes para lograr el éxito. Yo creo que el programa que desarrollamos, con su enfoque para engendrar tolerancia respecto a nuestra presencia y voluntad de cooperar (en lugar de ganar los corazones y mentes), y su base en acciones consistentes y confiables, que son apoyadas por comunicaciones dirigidas a sectores públicos selectos, pagó sus dividendos.

La repetición de los mensajes, la precisión de la información, la rapidez de entrega de los mensajes fueron clave en la ejecución de nuestro plan. Al final, aquéllos que teníamos que entablar la contrainsurgencia debíamos tener en cuenta que en realidad era una competencia contra los insurgentes, para influir la población nativa. En Irak, esto significa convencer a la población, que debe tolerar nuestra presencia, para que echen raíces las reformas económicas, políticas, sociales y de seguridad que a largo plazo, les darán un mejor país y vida. Para lograr este objetivo, debemos dominar el ambiente de OI. Para dominarlo, necesitamos asegurar que las operaciones de información reciben el mismo énfasis y participación que nuestros comandantes han proporcionado a las operaciones convencionales de maniobra. Hasta que nuestro Ejército madure en su desarrollo de la doctrina y metodología de adiestramiento para las insurgencias, los comandantes a todos los niveles necesitarán jugar un papel prominente en el desarrollo, implementación y dirección de las OI en sus áreas de operación.

Una de las mayores fortalezas que disfruta nuestro Ejército, es que es una organización que se adapta y aprende. Importantes cambios ya han tomado lugar, así como aprendemos de las lecciones obtenidas de la lucha contrainsurgencia. Nuestros Centros de Adiestramiento de Combate, están implementando cambios en sus modelos de entrenamiento para integrar mejor las OI en las rotaciones de adiestramiento. Su desafío es proporcionar a las fuerzas que participan en el entrenamiento, una experiencia realista en la guerra irregular que reconoce y recompensa el buen planeamiento y ejecución de las OI. Es alentadora la adición de los

oficiales de OI, Asuntos Públicos y Asuntos Civiles, los suboficiales de *PSYOP* a las brigadas de maniobra, y la disponibilidad de cursos electivos de contrainsurgencia en el Colegio de Comando y Estado Mayor (*CGSC*) indica un verdadero progreso. No obstante, nos falta mucho que hacer antes de que nuestros soldados y Ejército puedan emplear las OI como un instrumento para entablar la guerra contra un enemigo irregular. Ya consideran algunas de las sugerencias y muy pronto serán implementadas; espero que otras impulsaran el debate en cuanto a sus méritos:

- Hacer más que sólo agregar cursos electivos de contrainsurgencia al plan de estudios del *CGSC* Inmediatamente debemos requerir la instrucción de contrainsurgencia en todos los niveles de nuestra base de adiestramiento institucional.

- Integrar el adiestramiento de conocimiento cultural como un componente estandarizado en el plan de estudios en nuestra base de adiestramiento institucional.

- Incrementar la calidad y cantidad de adiestramiento para lidiar con los medios de comunicación que se proporciona a soldados y líderes.

- Considerar ofrecer incentivos y recompensas a los expertos culturales que proporcionan a su pericia. ¿Por qué estamos dispuestos a pagar el pago de vuelo para pilotos pero no ofrecemos ningún pago cultural para los oficiales que son expertos en áreas extranjeras? Si queremos formar un grupo de especialistas en los idiomas claves; tales como árabe, farsi y chino mandarín, debemos considerar un programa de incentivos monetarios para atraer y mantener al personal que posee estas habilidades cruciales.

- Reevaluar las políticas y reglamentos que inhiben la capacidad de nuestras unidades tácticas de competir en un ambiente de OI. La red global de comunicaciones facilita la transmisión casi instantánea de información a receptores locales e internacionales, es barata y fácil de acceder. Se debe permitir a nuestros soldados superar a los insurgentes en el ambiente de OI.

En resumen, el modelo de operaciones información que he propuesto en este artículo, es sólo una manera de realizar las OI a nivel de

Observaciones Esenciales Acerca de las OI

1. Para ser eficaz, adaptar los temas y mensajes para sectores públicos selectos.
2. Usted no tiene ninguna influencia con los medios de prensa si no habla con ellos.
3. Existe una correlación directa entre su credibilidad y su habilidad de mejorar demostrablemente la calidad de vida, la seguridad física y estabilidad en una sociedad.
4. Una meta principal de OI a nivel táctico y operativo es ganar la confianza de la población en su área de operaciones.
5. La visión e intención del comandante son esenciales, pero cuando le ordena a sus subordinados actuar fuera de su terreno conocido, su participación personal es sumamente importante para asegurar que se ejecute su concepto de acuerdo con el plan.
6. Una campaña de OI tiene más probabilidad de lograr el éxito si los mensajes son simples, pocos y repetidos muchas veces.
7. Los periodistas deben ganar su acceso.

brigada hacia abajo. No pretende ser la única forma de realizar estas operaciones. Al final, los aspectos específicos de cada ambiente operativo, la cultura de la población nativa y muchos otros factores dictarán el concepto de las operaciones de información de cada comandante. El aspecto importante es formular un plan y luego ejecutarlo agresivamente. No hacer esto les dará a los insurgentes una ventaja tal vez insuperable. **MR**